



Hak cipta dan penggunaan kembali:

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk mengubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

Copyright and reuse:

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

BAB II

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

2.1 Sejarah Singkat Perusahaan

PT Marga Mandalasakti (Perseroan) berdiri pada tanggal 4 Oktober 1989 di Jakarta dan mulai beroperasi secara komersial pada tanggal 1 April 1990. Sebagai bagian dari Grup Astra, pada Februari 2017, Perseroan meluncurkan *brand name* ASTRA Infra Toll Road Tangerang-Merak (ASTRA Tol Tamer). Perseroan mengoperasikan ruas Jalan Tol Tangerang-Merak sepanjang 72,45 Km yang menghubungkan Tangerang Barat sampai Merak, ujung barat Pulau Jawa. Jalan tol ini melalui 3 wilayah yaitu Tangerang, Serang, dan Cilegon (Margamandala, 2019).

Jalan Tol Tangerang-Merak dibangun secara bertahap melalui skema Build, Operate and Transfer (BOT) pada tahun 1992 sampai dengan 1996. Kegiatan Perseroan adalah sebagai pelaksana pembangunan, pengoperasian dan pemeliharaan Jalan Tol Tangerang-Merak (Margamandala, 2019).

Pemegang saham mayoritas Perseroan adalah PT Astratel Nusantara sejak tanggal 18 Januari 2018 merubah nama menjadi PT Astra Tol Nusantara (ATN), merupakan anak perusahaan PT Astra International Tbk, yang menjalankan bisnis di bidang infrastruktur, dengan kepemilikan sebesar 79,3%. ATN merupakan bagian dari Astra Infra. Pemegang saham lainnya adalah Capital Holding Investment Ltd 15,69%, PT Jasa Marga (Persero) Tbk 1,94%, PT Hanurata 1,42%, PT Krakatau Steel (Persero) Tbk 0,47%, PT Taspen (Persero) 0,45%, BPJS Ketenagakerjaan 0,45% dan Yayasan Sarana Wana Jaya 0,27%. (Margamandala, 2019).

Jalan Tol Tangerang-Merak memiliki 10 Gerbang Tol, yaitu Gerbang Tol Cikupa, Balaraja Timur, Balaraja Barat, Cikande, Ciujung, Serang Timur, Serang Barat, Cilegon Timur, Cilegon Barat, dan Merak. Pada 10 gerbang ini terdapat 89 lajur transaksi, dimana 21 di antaranya merupakan Gardu Tol Otomatis (GTO). Tersedia layanan pendukung bagi pengguna jalan tol antara lain: 5 unit

Ambulance, 5 unit kendaraan Layanan Lalu Lintas, 14 unit kendaraan Derek, 2 unit Kendaraan Rescue dan 1 unit Rescue Truck, serta 2 unit Kendaraan Manlift. Sebagai pemberian informasi kepada pengguna jalan, terdapat 21 unit Variable Message Sign (VMS), dan 134 unit kamera pantau untuk memonitor keadaan di jalur. Dipasang juga 1.666 unit Penerangan Jalan Umum (PJU) dan 77 unit Lampu Peringatan. Tempat Istirahat dan Pelayanan (TIP) tersedia di KM 68 dan KM 43 arah Merak dan KM 68 dan KM 45 arah Jakarta. (Margamandala, 2019).

Perseroan senantiasa berusaha memberikan yang terbaik kepada seluruh pemangku kepentingan, khususnya layanan terbaik kepada pengguna Jalan Tol Tangerang-Merak. Dengan demikian diharapkan keberadaan jalan tol ini dapat bermanfaat dan mendukung pengembangan perekonomian Indonesia khususnya Provinsi Banten dan sekitarnya baik pada sektor industri, perdagangan maupun pariwisata (Margamandala, 2019).

2.2 Logo Perusahaan



Sumber: PT Marga Mandalasakti

Gambar 2.1 Logo Perusahaan

2.3 Filosofi, Visi & Misi PT Marga Mandalasakti

Filosofi:

Catur Darma

1. Menjadi milik yang bermanfaat bagi bangsa dan negara
2. Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan
3. Menghargai individu dan membina kerjasama
4. Senantiasa berusaha mencapai yang terbaik

Visi:

Menjadi perusahaan pengusahaan jalan tol yang diutamakan dengan reputasi terbaik di Indonesia yang bertumbuh kembang secara berkelanjutan, dengan struktur keuangan yang kuat dan organisasi yang solid.

Misi:

1. Mengutamakan mutu pelayanan prima dalam menciptakan kelancaran, keamanan dan kenyamanan bagi pengguna jalan melalui solusi *intelligent transportation*.
2. Menciptakan organisasi yang efektif berlandaskan kompetensi dengan menjunjung tinggi profesionalisme serta memanfaatkan teknologi terkini
3. Memprakarsai terwujudnya lingkungan yang lebih baik melalui *community development*.

2.4 Struktur Susunan Pengurus PT. Marga Mandalasakti



Presiden Komisaris
Wiwiek Dianawati Santoso



Komisaris
Irawan Santoso



Komisaris
Thomas K. Tan



Komisaris
Billy Perkasa



Komisaris
Djao Tet Fa



Komisaris
Firman Yosafat Siregar S.E



Komisaris
Rachmini Jusuf Loh



Komisaris
Nixon Sitorus



Komisaris
Idi Sanwardi Muhidin



Komisaris
Afdiwar Anwar



Komisaris
Adri Muluk



Sumber: PT Marga Mandalasakti

Gambar 2.2 Struktur Susunan Pengurus PT. Marga Mandalasakti

2.5 Produk yang terdapat dalam PT Marga Mandalasakti

2.5.1 Infrastruktur Jalan Tol

PT Marga Mandalasakti adalah perusahaan yang 79,3% sahamnya dimiliki oleh Astra Infra, adalah operator jalan tol Tangerang-Merak sepanjang 72,5 km berdasarkan konsesi untuk jangka waktu hingga tahun 2059. Seluruh ruas jalan tol telah beroperasi komersial secara penuh sejak tahun 1996 (Astra, 2019).

2.6 Peran Pengembangan SDM di PT. Marga Mandalasakti

Berikut merupakan beberapa peranan departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia pada PT. Marga Mandalasakti adalah Melakukan pembinaan Sumber Daya Manusia (SDM) yaitu menyusun rencana pengembangan SDM Departemen Pengembangan SDM untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan kompetensi yang diperlukan lalu mengoptimalkan produktivitas SDM Departemen Pengembangan SDM melalui mekanisme pemberian tugas-tugas yang menantang (job enrichment), rotasi, mutasi, dan lain-lain, serta Merencanakan dan melaksanakan mekanisme coaching & counseling (MCC) sesuai kebutuhan.

Selain itu juga departemen SDM juga melakukan kaderisasi sesuai kebutuhan organisasi yang juga membangun dan menjaga "budaya kerja perusahaan" agar tercipta tim kerja yang solid dan suasana kerja yang harmonis dan kondusif untuk menghindari konflik kepentingan, tidak terhindar dari mengevaluasi perencanaan hasil kerja dan tingkat produktivitas karyawan berupa Individual Performance Plan (IPP), Individual Career Plan (ICP), Individual Development Plan (IDP) sebagai dasar menyusun rencana pengembangan berikutnya yaitu sebagai berikut:

- A. Menjaga Keteraturan, Kerapian, Kebersihan, Keselamatan, dan Kedisiplinan (5K) dan aspek Keselamatan, Kesehatan Kerja, dan Lingkungan (K3L) dilaksanakan dengan baik di internal Departemen Pengembangan SDM.
- B. Melakukan inspeksi K3L minimal 1 kali/bulan.
- C. Melakukan identifikasi, evaluasi aspek, dan dampak K3L bersama dengan sekretaris di masing-masing wilayah.
- D. Melakukan investigasi kecelakaan kerja kategori luka berat dan fatality.
- E. Menyediakan sumberdaya untuk pelaksanaan program K3 dan Lingkungan di departemen/area kerjanya.
- F. Melaporkan pencapaian program K3L kepada pimpinan puncak dan atau ketua P2K3L.
- G. Menciptakan ide-ide kreatif sebagai bagian perbaikan sistem di lingkungan Departemen Pengembangan SDM.

- H. Mengajukan usulan terhadap rencana penyempurnaan Standard Operating Procedure (SOP) ataupun job description.
- I. Melakukan negosiasi dengan pihak internal maupun eksternal berkaitan dengan masalah dalam lingkup Departemen Pengembangan SDM.
- J. Melaksanakan perintah lainnya dari atasan yang ada hubungannya dengan tugas kedinasan.

2.7 Landasan Teori

2.7.1 Manajemen

Menurut Kinicki (2016), manajemen adalah pengejaran tujuan organisasi secara efisien dan efektif dengan mengintegrasikan pekerjaan orang-orang melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian sumber daya organisasi. Sedangkan menurut Ferrell et al. (2010), manajemen adalah sebuah proses yang dirancang untuk mencapai tujuan sebuah organisasi dengan menggunakan *resources*nya secara efektif di dalam sebuah lingkungan terus berubah. Dan juga menurut Robbins & Coulter (2009), Manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan kegiatan kerja lain sehingga kegiatan mereka selesai efisien dan efektif.

Menurut Robert Kreitner (2008), manajemen juga merupakan sebuah proses bekerja dengan dan melalui orang lain untuk mencapai tujuan organisasi dalam lingkungan yang berubah – berubah. Dalam proses ini hal yang harus diperhatikan didalam perusahaan adalah penggunaan sumber daya yang terbatas secara efektif dan efisien. Dalam hal ini penulis memberikan kesimpulan bahwa manajemen adalah sebuah aktivitas untuk dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya secara efisien dan juga efektif.

Ricky W. Griffin (2008), kemudian berpendapat bahwa manajemen adalah sebuah proses dari perencanaan organisasi, yang terkoordinasi, serta pengontrolan dari sumber daya untuk dapat mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Kinicki dan Brian. K (2016), menambahkan bahwa manajemen didefinisikan sebagai pengejaran atau pencarian tujuan organisasi secara efisien dan efektif

dengan mengintegrasikan pekerjaan seseorang melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber daya terhadap organisasi.

2.7.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2013), manajemen sumber daya manusia adalah proses mendapatkan, pelatihan, menilai dan kompensasi karyawan, dan mengurus masalah relasi kerja, kesehatan dan keamanan, dan keadilan diantara karyawan. Dan menurut Noe et al. (2008), manajemen sumber manusia tertuju pada kebijakan, praktek dan juga sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap serta kinerja karyawan. Dilain sisi menurut Bateman (2007) manajemen sumber daya manusia adalah sistem manajemen formal untuk mengatur sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi.

Jackson, et al (2009), berpendapat juga bahwa manajemen sumber daya manusia adalah semua orang yang pada saat ini berkontribusi dalam melakukan pekerjaan organisasi, dan juga semua orang yang memiliki potensi dalam memberi kontribusi di masa depan, serta mereka yang telah berkontribusi di masa lalu. Kemudian Dessler (2015), memberitahukan bahwa sumber daya manusia yaitu sebuah proses mendapatkan, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, dan menghadiri untuk hubungan mereka dalam bekerja, kesehatan dan juga keselamatan, dan kekhawatiran terhadap keadilan.

Dessler (2013), kemudian menjelaskan bahwa terdapat beberapa macam fungsi dari manajemen sumber daya alam yaitu:

1. Melakukan *job analysis* (menentukan pekerjaan masing – masing karyawan)
2. Membuat *man power planing* mengenai kebutuhan karyawan dan merekrut calon karyawan
3. Memilih calon kandidat
4. Mengorientasikan dan melakukan pelatihan kepada karyawan baru
5. Mengatur upah gaji
6. Memberikan insentif dan benefit
7. Mengapresiasi performa karyawan

8. Melakukan komunikasi (*interview*, konseling, disiplin)
9. Pelatihan karyawan, mengembangkan manager
10. Membangun komitmen diantara karyawan

Dari beberapa pengertian diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan – kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk dapat memperoleh, mengembangkan, serta memberdayakan karyawan agar kinerjanya lebih efektif.

2.7.3 Analisa Jabatan

2.7.3.1 Pengertian Analisa Jabatan

Menurut Dessler (2014), Analisa jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dari suatu jabatan, serta spesifikasi SDM yang tepat untuk mengisi jabatan.

Kemudia menurut Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, & P.M Wright (2009), analisa jabatan adalah sebuah prosedur yang dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi mendetil dari suatu jabatan.

Sedangkan menurut Luis R., Gomez & Meija, Balkin, D., & Candy, Robert L (2007), Analisa Jabatan adalah prosedur pengumpulan data yang sistematis tentang suatu jabatan dalam sebuah organisasi, khususnya mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut

.

2.7.3.2 Tujuan Analisa Jabatan

Menurut Mondy (2008), tujuan dari pengumpulan informasi dalam analisis jabatan adalah sebagai berikut:

- a. Penyediaan Staf. Seluruh aspek penyediaan staf (*staffing*) akan kacau jika tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai pekerjaan.
- b. Penilaian Kinerja. Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi pekerjaan mereka dan tujuan-tujuan spesifik lain yang telah ditentukan.

- c. Kompensasi. Dalam bidang kompensasi, sangatlah bermanfaat untuk mengetahui nilai relatif pekerjaan tertentu bagi organisasi sebelum ditetapkan nilai uang yang pantas untuk pekerjaan tersebut.
- d. Keselamatan dan kesehatan. Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan juga bermanfaat dalam mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan.
- e. Pelatihan dan Pengembangan. Informasi deskripsi pekerjaan seringkali terbukti bermanfaat dalam mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- f. Hubungan ke karyawan dan perburuhan. Informasi analisis jabatan juga penting dalam hubungan ke karyawan dan perburuhan. Ketika para karyawan dipertimbangkan untuk promosi, transfer, atau demosi, deskripsi pekerjaan memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat.
- g. Pertimbangan Legal. Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik terutama penting untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik ke karyawan.

Selanjutnya kegunaan dari informasi analisa jabatan menurut Sedarmayanti (2010) adalah sebagai berikut:

- a. Penarikan, seleksi dan penempatan karyawan.
- b. Sebagai petunjuk dasar dalam menyusun program latihan dan pengembangan
- c. Memperbaiki cara bekerja karyawan.
- d. Menilai kinerja/pelaksanaan kinerja.
- e. Merencanakan dan melaksanakan promosi serta transfer karyawan
- f. Merencanakan organisasi agar memenuhi syarat/memperbaiki struktur organisasi sesuai beban dan fungsi pekerjaan.
- g. Bimbingan dan penyuluhan karyawan.
- h. Merencanakan fasilitas dan perlengkapan kerja bagi karyawan.

2.7.3.2 Metode-metode Dalam Analisa Jabatan

Pemilihan atas metode tertentu harus didasarkan pada tujuan-tujuan penggunaan informasi (evaluasi pekerjaan, kenaikan bayaran, pengembangan dan

sebagainya) dan pendekatan yang paling cocok untuk organisasi tertentu. Metode analisis pekerjaan yang paling umum digunakan menurut Mondy (2008), sebagai berikut:

1. Kuesioner

Kuesioner biasanya digunakan dengan cepat dan ekonomis. Analisis jabatan bisa memberikan kuesioner terstruktur kepada para karyawan, yang mengidentifikasi tugas-tugas yang mereka jalankan.

2. Observasi

Ketika menggunakan metode observasi, analis pekerjaan mengamati karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaan dan mencatat hasil observasinya. Metode ini digunakan terutama untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan-pekerjaan yang menekankan keterampilan manual, seperti operator mesin.

3. Catatan Karyawan

Catatan Karyawan Informasi analisis jabatan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-hari dalam sebuah buku harian atau log.

4. Wawancara

Analisis mewawancarai karyawan dahulu untuk membantunya mendeskripsikan tugas-tugas yang dikerjakan. Kemudian, analis menghubungi supervisor untuk memperoleh informasi tambahan dalam rangka memeriksa ketepatan informasi yang diperoleh dari karyawan dan mengklarifikasi hal-hal tertentu.

5. Kombinasi Metode

Kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan-pekerjaan klerikal dan administratif, analis mungkin menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Analis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi/spesifikasi pekerjaan yang akurat.

2.7.4 Kompetensi

2.7.4.1 Pengertian Kompetensi

Pengertian kompetensi menurut Stephen Robbin (2007) adalah kemampuan (ability) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh dua faktor yang kemampuan intelektual dan kemampuan fisik. Selain itu pengertian kompetensi menurut Suparno (2012) yaitu kecakapan yang memadai untuk melakukan suatu tugas atau memiliki keterampilan dan kecakapan yang diisyatkan.

Selain itu pengertian kompetensi menurut Boyatzis (2008) adalah kapasitas yang ada pada seseorang yang bisa membuat orang tersebut mampu memenuhi apa yang diisyatkan oleh pekerjaan dalam suatu organisasi sehingga organisasi tersebut mampu mencapai hasil yang diharapkan.

2.7.4.2 Macam-macam Kompetensi

Ada tiga macam kompetensi menurut Didi Rasidi (2018), yaitu:

1. Kompetensi organisasi, diuraikan dari visi dan misi, serta memiliki faktor-faktor unik yang membuat daya saing/kompetitif suatu organisasi.
2. Kompetensi jabatan, berupa kumpulan/klaster karakteristik yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang relevan dengan tugas pokok, fungsi, dan perilaku kerja serta berkaitan dengan keberhasilan atau kegagalan suatu jabatan.
3. kompetensi individu yaitu keterampilan atau kemampuan seseorang pada suatu keadaan atau tingkat tertentu.

2.7.4.3 Tujuan Kompetensi

Tujuan kompetensi sangat penting bagi sebuah organisasi yang mengelolah Sumber Daya Manusia. Penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya adalah untuk tujuan sebagai berikut (Hutapea dan Nurianna, 2008):

1. Pembentukan pekerjaan

Kompetensi teknis dapat digunakan untuk menggambarkan fungsi, peran, dan tanggung jawab pekerjaan di suatu organisasi. Besarnya fungsi, peran, dan

tanggung jawab tersebut tergantung dari tujuan perusahaan, besar kecilnya perusahaan, tingkat level pekerjaan dalam organisasi serta jenis usaha. Sedangkan kompetensi perilaku digunakan untuk menggambarkan tuntutan pekerjaan atas perilaku pemangku jabatan agar dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan prestasi luar biasa.

2. Evaluasi pekerjaan

Kompetensi dapat dijadikan salah satu faktor pembobot pekerjaan, yang digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan serta tantangan pekerjaan merupakan komponen yang memberikan porsi terbesar dalam menentukan bobot suatu pekerjaan. Pengetahuan dan keterampilan tersebut adalah komponen dasar pembentuk kompetensi.

3. Rekrutmen dan seleksi

Pembentukan organisasi biasanya diikuti dengan pembentukan pekerjaan serta penentuan persyaratan/ kualifikasi orang yang layak melaksanakan pekerjaan tersebut. Kompetensi dapat digunakan sebagai salah satu komponen dalam persyaratan jabatan, yang kemudian dijadikan pedoman untuk menyeleksi calon karyawan yang akan menduduki jabatan atau melaksanakan pekerjaan tersebut. Untuk mengetahui kompetensi yang dimiliki calon karyawan, pewawancara harus menggunakan metode wawancara yang dapat dipelajari terlebih dahulu melalui pelatihan.

4. Pembentukan dan Pengembangan organisasi

Organisasi yang kukuh adalah organisasi yang mempunyai kerangka fondasi yang kuat. Kekuatan kerangka dan fondasi ditentukan oleh kemampuan teknis, nilai atau budaya organisasi serta semangat kerja atau motivasi orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Semua itu harus didasari oleh visi dan misi organisasi. Kompetensi dapat menjadi fondasi yang kuat untuk pembentukan dan pengembangan organisasi kearah organisasi yang produktif dan kreatif apabila semua orang produktif dan kreatif.

5. Membentuk dan memperkuat nilai dan budaya perusahaan

Peran kompetensi perilaku sangat diperlukan untuk membentuk dan mengembangkan nilai budaya perusahaan ke arah budaya kerja yang produktif. Pembentukan nilai-nilai produktif dalam organisasi akan mudah tercapai apabila pemilihan nilai-nilai budaya perusahaan sesuai dengan kompetensi inti perusahaan.

6. Pembelajaran organisasi

Peran kompetensi bukan hanya untuk menambah pengetahuan dan keterampilan, melainkan juga untuk membentuk karakter pembelajaran yang akan menopang proses pembelajaran yang berkesinambungan.

7. Manajemen karier dan penilaian potensi karyawan

Kerangka dan tindakan kompetensi dapat digunakan untuk membantu perusahaan atau organisasi menciptakan pengembangan ruang karier bagikaryawan serta membantu karyawan untuk mencapai jenjang karier yang sesuai dengan potensi yang dimiliki. Melalui *assessment centre* (pusat penilaian potensi karyawan), penggunaan kompetensi dapat mendorong pengembangan karier yang lebih terpolakan dan sejalan dengan kebutuhan perusahaan.

8. Sistem imbal jasa

Sistem imbal jasa akan memperkuat dan diperkuat oleh kerangka pekerjaan yang berbasis kompetensi. Artinya, pemberian imbalan jasa yang dihubungkan dengan pencapaian kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi individu akan mendukung pelaksanaan sistem kompetensi yang digunakan oleh perusahaan secara keseluruhan. Sebaliknya, sistem kompetensi yang baik akan membantu mengefektifkan sistem imbal jasa yang berlaku dalam perusahaan.

2.7.4.4 Metode Pengukuran Kompetensi.

Terdapat beberapa metode yang dapat dipergunakan untuk mengukur kompetensi. Salah satu metode yang banyak dipergunakan oleh organisasi saat ini adalah metode *assessment center*. Secara sederhana *assessment center* dapat diartikan sebagai suatu prosedur untuk mengukur tingkat pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (*knowledge, skills, and ability*) dengan menggunakan beberapa/metode (Mahendra, 2017)

Dengan kata lain, *assessment center* merupakan suatu bentuk metode penilaian yang terstandar guna mengukur potensi seseorang dalam menangani pekerjaan yang akan datang maupun saat ini. Metode ini memiliki ciri-ciri utama yaitu menggunakan beberapa dimensi/kriteria/kompetensi, berbagai alat pengukur, dalam suatu proses penilaian diikuti oleh beberapa orang yang diukur, atau sering disebut sebagai asesee (*asses-see*) dan penilaian dilakukan oleh beberapa penilai *assessee*/assessor. Dengan ciri-ciri sebagaimana tersebut di atas, maka metode *assessment center* dianggap memiliki validitas yang lebih tinggi dibandingkan dengan metode-metode yang lain (psi-kotes, wawancara, tes pengetahuan kerja, senioritas, dan lain-lain). Pada dasarnya, perangkat pengukur kompetensi ada dua yaitu: alat utama dan alat tambahan. Alat utama adalah perangkat pengukur yang harus ada ketika melaksanakan *assessment center*. Sedangkan, alat tambahan lebih mengarah pada usaha untuk mengungkap kompetensi spesifik (Mahendra, 2017)

2.7.4.5 Alat Utama Pengukuran Kompetensi

Berikut adalah alat utama dalam pengukuran kompetensi menurut Yuda Mahendra Asmara (2017):

1) Tes psikometri.

Tes psikometri adalah alat ukur potensi domain kognitif seseorang yang disusun berdasarkan metode konstruksi tes secara statistik yang telah dilakukan uji validasi dan reliabilitas dan mempunyai norma pengukuran yang telah dibakukan. Secara umum, alat ini mengukur tiga besaran ranah domain kognitif yaitu; penalaran angka, penalaran verbal dan penalaran abstraksi. Output dari hasil tes psikometrik ini adalah besaran potensi kognitif domain seseorang secara

normatif dibandingkan dengan kelompok normanya. Hasil dari tes psikometri ini mendukung beberapa kompetensi, antara lain: berpikir analitis, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, dan sebagainya.

2) Exercise/simulasi.

Hal paling mendasar dalam *assessment center* adalah simulasi. Melalui simulasi diha-rapkan para peserta menampilkan perilaku-perilaku yang dapat diobservasi, dicatat, dikategorikan dan di-nilai menurut model kompetensi yang akan dipergu-nakan sebagai standar kriteria. Supaya dapat berfungsi sebagaimana yang dikehen-daki, simulasi dalam *assessment center* harus mem-punyai sejumlah karakteristik atau spesifikasi tertentu agar mampu memunculkan perilaku-perilaku yang diharapkan. Simulasi yang biasa dipakai dalam *assessment center*, antara lain: simulasi *individual/in basket exercise/in-tray* dan simulasi kelompok/diskusi kelompok.

3) Self preference/self assessment/inventory.

Alat tes ini memunculkan preferensi pribadi seseorang dalam menghadapi situasi kerja, situasi sosial tertentu, moti-vasi, cara kerja dan beberapa ciri sifat lainnya. Bentuk dari tes ini berupa sekumpulan pernyataan yang harus dipilih oleh asesi dan secara umum hasil dari alat tes ini lebih bersifat sebagai pendukung (*secondary*) bila dibandingkan dengan hasil yang di-munculkan secara faktual dalam simulasi. Hasil dari alat tes ini ini mengacu pada kelompok kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan pe-ngelolaan diri sendiri (*managing one self*) dan kom-petensi *managing people* yaitu: empati, fleksibilitas, integritas, kerjasama, dan sebagainya.

4) Wawancara.

Jenis wawancara yang dipakai dalam *assessment center* tidak sekedar wawancara biasa namun yang terstruktur dan mendasarkan pada indikator perilaku yang sudah ada pada setiap kompetensi. Asesor harus membuat pendekatan sehingga asesi merasa nyaman, juga harus diinformasikan proses yang akan dijalani membutuhkan waktu antara 1 – 1,5 jam. Selama proses wawancara direkam dengan kaset recording agar apa yang disampaikan asesi terdata secara

lengkap sehingga akan membantu asesor dalam melakukan analisis terhadap hasil wawancara.

2.7.4.5 Alat Tambahan Pengukuran Kompetensi

Dalam kasus-kasus tertentu, dimana dimensi dari pekerjaan sangat spesifik, dan peserta harus mampu menunjukkan perilaku yang dibutuhkan agar pekerjaan itu dapat terlaksana dengan baik, diarsir dari situs Pakarkinerja (2019) menyebutkan bahwa dibutuhkan beberapa metode tambahan yang antara lain adalah:

1) *Role playing*

Merupakan simulasi interaksi interpersonal antara asesi dan *role player* (orang yang dilatih khusus untuk memerankan peran tertentu, untuk memunculkan perilaku spesifik yang harus muncul). Selama proses simulasi *role playing* ini, diamati oleh *asesor/observer*. Sebagai contoh, untuk bisa memunculkan kompetensi negosiasi maka simulasi dirancang dalam bentuk interaksi antara asesi sebagai kepala seksi pengadaan dan *role player* sebagai *supplier*, dan hasil akhir yang diharapkan dari interaksi ini adalah adanya kesepakatan antara dua belah pihak.

2) Analisis kasus.

Simulasi analisis kasus bisa ditambahkan apabila pada jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan melakukan analisis dan sintesis secara mendalam. Pada simulasi ini asesi diminta untuk membahas kasus tertentu dan memberikan pandangan-pandangannya dalam menghadapi permasalahan tersebut. Aspek yang dimunculkan pada simulasi ini antara lain seberapa jauh asesi mampu memahami permasalahan yang dihadapi (kompetensi analitis), seberapa jauh ia mampu melakukan sintesis atas permasalahan (kompetensi konseptual) dan seberapa luas pandangannya dalam menyelesaikan permasalahan (kompetensi strategis).

3) Presentasi.

Simulasi presentasi bisa ditambahkan apabila jabatan tertentu memang sangat membutuhkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain. Pada simulasi ini asesi diminta untuk mempresentasikan sebuah permasalahan dihadapan atasan (yang diperankan oleh para *observer/asesor*).

4) Test Proyektif.

Apabila diperlukan, bisa juga dilaku-kan tes proyektif sebagai pendukung pada aspek yang berkaitan dengan efektifitas pengelolaan diri pribadi.